



## Quel avenir pour le conseil aux exploitations familiales en Afrique de l'Ouest ?

Guy Faure, Paul Kleene

### ► To cite this version:

Guy Faure, Paul Kleene. Quel avenir pour le conseil aux exploitations familiales en Afrique de l'Ouest ?. Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis, 2003, Garoua, Cameroun. 10 p. hal-00143223

**HAL Id: hal-00143223**

**<https://hal.science/hal-00143223>**

Submitted on 24 Apr 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Quel avenir pour le conseil aux exploitations familiales en Afrique de l'Ouest ?

Guy FAURE\*, Paul KLEENE\*\*

\*CIRAD Montpellier, France

\*\*URDOC Niono, Mali

**Résumé** — L'insertion croissante des exploitations agricoles dans une économie ouverte sur le marché engendre une demande des paysans pour des conseils qui dépassent les aspects techniques. Le retrait progressif des états des fonctions de vulgarisation incite également à repenser les dispositifs d'appui aux producteurs. En réponse à ce questionnement plusieurs expériences de conseil à l'exploitation familiale sont en cours en Afrique de l'Ouest. Au-delà d'une diversité des objectifs et des modalités d'intervention qui est analysée dans cette communication, il apparaît des points communs partagés par nombre d'entre elles qui contribuent à renforcer la capacité de d'analyse et de décision des producteurs. Ces démarches impliquent des méthodes d'intervention et des outils spécifiques visant à formaliser le processus de gestion et à favoriser les dynamiques d'apprentissage. En ce sens, elles visent à placer le paysan au centre du dispositif pour identifier ses besoins, définir ses objectifs, prendre des décisions et évaluer ses résultats. Certaines expériences qui cherchent à renforcer la gouvernance paysanne sur les dispositifs, tant au niveau local que global, obtiennent des résultats prometteurs avec une forte dynamique paysanne et une évolution significative des performances des exploitations. Il reste que ces démarches ne peuvent être porteuses d'évolution que dans le cadre de politiques agricoles stimulantes pour l'exploitation familiale permettant de traiter des relations du conseil à l'exploitation familiale avec la vulgarisation agricole, l'accès au crédit et abordant le financement du conseil.

**Abstract** — **The evolution of management advice for family farms in West Africa.** The orientations of farm holding, in a context of a more open economy, creates a demand by farmers for advice that goes beyond technical aspects. The gradual withdrawal of states from extension services also encourages the rethinking of support facilities for producers. As a response, several experiments on advisory services for family farms are underway in West Africa. Beyond the variety of objectives and intervention procedures that are analyzed in this paper, common features shared by many of them emerge and contribute to strengthening producers' capacity for reflection and action. These procedures involve specific intervention methods and tools aimed at formalizing the management process and enhancing learning dynamics. In this respect, they are aimed at positioning farmers in the centre of the facility to formulate his needs, define his objectives, take decisions and appraise his results. Some experiments aimed at strengthening farmers' governance of the facilities at both local and global levels are giving promising results, with strong farmer dynamics and a significant improvement of farm performance. However, these procedures can only lead to change if agricultural policies are stimulating for family farms, in particular in terms of agricultural extension, the financing of advisory services and access to loans.

## Le conseil à l'exploitation familiale

### Le rôle central de l'exploitation familiale

L'environnement de l'agriculture évolue rapidement. Les exploitations sont de plus en plus connectées au marché avec une part croissante de la production qui est commercialisée (culture d'exportation et, de plus en plus, vivriers ou produits animaux pour alimenter les villes). Les plans d'ajustement structurel ont entraîné la suppression des mécanismes de stabilisation (soutien des prix, subventions...) et un retrait progressif de l'Etat de nombreuses fonctions d'appui aux producteurs. De nouveaux acteurs apparaissent ou se renforcent (OP, ONG, firmes privées...) pour fournir des services et développer de nouvelles relations avec le monde rural (Schwartz, 1994). Ce nouveau contexte engendre à la fois une croissance des risques économiques, une différenciation plus rapide entre exploitations ou régions mais aussi des opportunités nouvelles en fonction des éventuels avantages comparatifs dont peuvent bénéficier certains acteurs. Il implique des besoins nouveaux en information et formation de la part des paysans pour gérer leurs exploitations en prenant en compte ses dimensions techniques, économiques et sociales. La diversité des situations et donc des demandes des producteurs, implique d'identifier de nouvelles méthodes d'intervention.

### Évolution des appuis aux exploitations

Depuis près d'une décennie la vulgarisation agricole est interrogée sur sa capacité à répondre aux nouvelles demandes des producteurs alors que les moyens alloués aux services de l'état régressent. Des initiatives diverses sont ainsi prises par divers acteurs (OP, ONG, sociétés privées) pour fournir un appui-conseil aux exploitations agricoles. Depuis une dizaine d'année la coopération française a soutenu des approches que nous appellerons ici « Conseil aux exploitations familiales (CEF)<sup>1</sup> ». Les plus anciennes expériences sont issues des projets de recherche-développement (Faure *et al.*, 1998) et les plus récentes reposent soit sur les acquis des centres de gestion en France, soit sur des appuis des organisations professionnelles françaises (Inter-réseau 1996). Certaines d'entre elles existent depuis de nombreuses années et ont dépassé le stade expérimental pour s'inscrire dans la durée et toucher un nombre significatif de paysans. Il est ainsi possible de tirer certains enseignements de l'étude de ces situations<sup>2</sup>. Au-delà de la diversité, il importe de mettre en avant les points communs qui peuvent s'exprimer ainsi :

- le CEF est une démarche globale qui permet au producteur et sa famille d'analyser sa situation, de prévoir, de faire des choix, de suivre ses activités et d'évaluer ses résultats; il prend en compte les aspects techniques, économiques et sociaux de leurs activités ;
- le CEF est un processus de renforcement des capacités des paysans et paysannes à maîtriser les différentes facettes de leur activité (production agricole et autres activités génératrices de revenus, organisation du travail, gestion des flux monétaires,...) afin d'atteindre leurs divers objectifs familiaux. Il s'agit de placer les familles rurales au centre de la fonction de conseil ;
- le CEF repose sur des méthodes d'apprentissage (*incluant formation, échanges d'expériences, valorisation des savoirs paysans,...*) et d'aide à la décision (*outils divers : suivi technico-économique des productions, calcul de la marge brute, gestion de la trésorerie...*) qui valorisent ainsi la mesure et s'appuient peu ou prou sur la maîtrise du calcul et de l'écrit ;
- les expériences de CEF s'insèrent dans des réalités paysannes : les producteurs engagés dans ces démarches font partie de réseaux d'échanges de techniques et de savoirs locaux, ils sont souvent membres, voire responsables, d'organisations paysannes ;
- les expériences de CEF visent à construire des dispositifs d'appui aux producteurs avec une participation forte des OP et une implication possible de nouveaux acteurs que sont les ONG ou les

---

1 L'agriculture familiale est la forme de production qui se caractérise par le lien particulier qu'elle établit entre les activités économiques et la structure familiale. Cette relation influe sur le processus de décision, c'est à dire sur le choix des activités, l'organisation du travail familial ou salarié et la gestion des ressources familiales. Ce type d'agriculture fournit la majeure partie de la production agricole mondiale. En Afrique, l'exploitation agricole familiale renvoie à une réalité complexe qu'il convient de préciser dans chaque situation (exploitation fondée sur la famille élargie ou la famille restreinte, géographie des unités de production, de consommation et d'accumulation...), Gastellu *et al.* (1997).

2 Un atelier d'échange d'expériences sur le CEF s'est tenu à Bohicon au Bénin, en novembre 2001, et a permis une capitalisation des savoirs sur les activités en matière de CEF (Dugué et Faure, 2003).

bureaux d'études. Elles cherchent à renforcer l'autonomie des producteurs et de leurs organisations par rapport aux autres acteurs.

Le tableau I met en évidence la diversité des situations et des approches de CEF. Il permet de tirer certains enseignements qui sont explicités dans cette communication.

## **Des démarches pour renforcer les capacités des paysans**

### **La gestion comme processus d'apprentissage et d'aide à la décision**

Le CEF est une démarche qui vise à renforcer la capacité des producteurs à maîtriser leur système de production et à renforcer leur autonomie par rapport à leur environnement. Elle vise à placer le paysan au centre du dispositif. Elle s'appuie sur des méthodes issues de la gestion<sup>3</sup> permettant de fournir :

- des analyses pour modifier les représentations et perceptions des paysans et des conseillers sur les problèmes traités ;
- des outils d'aide à la décision pour modifier les savoirs et générer des processus d'apprentissage.

En ce sens, la gestion est appréhendée comme un cycle qui comprend différentes phases : analyse, prévision, action, suivi, ajustement, évaluation. Elle ne se confond en aucune manière avec la comptabilité, ne peut se réduire à un ensemble d'outils d'analyse technico-économiques, n'est pas la version améliorée du concept de transfert de technologies (Benor *et al.*, 1984). Cependant, dans la pratique, la prise en compte du prévisionnel est généralement modeste tandis que les phases de suivi et d'analyse prennent souvent beaucoup de temps, parfois à l'aide d'outils trop lourds (relevés exhaustifs sur les structures d'exploitation ou sur le suivi des cultures, poids de la comptabilité...).

Cette approche remet fondamentalement en cause la fonction du conseiller qui n'est plus là pour poser un diagnostic et proposer des solutions. Le rapport de prescription se modifie (Hatchuel, 2000) et le conseiller favorise les dynamiques d'apprentissage collectives. Il est plus un facilitateur, qui aide à la formulation d'un problème et à l'identification d'une gamme de solutions possibles. Actuellement, c'est certainement une des difficultés les plus grandes : comment identifier et former de tels conseillers ?

Le CEF pose également la question de la place du calcul et de l'écrit dans une telle approche. S'il importe de mesurer pour suivre, évaluer et programmer, il est faux de dire que seuls des alphabétisés<sup>4</sup> peuvent maîtriser un processus de gestion. Mais l'écriture permet bien sûr d'aller plus loin, de noter, de quantifier, de calculer, de comparer. L'écriture modifie également fortement les modes de raisonnement et les représentations. Des travaux sont certainement à conduire pour mieux cerner les processus de décision et de gestion chez les analphabètes pour proposer des outils adaptés à leur situation.

## **Des méthodes et des outils pour susciter des dynamiques nouvelles**

### **Des outils utiles pour le paysan**

Une telle approche implique de mobiliser des méthodes et des outils spécifiques et surtout diversifiés pour répondre à des demandes variées. C'est ainsi qu'on observe la conception progressive d'outils pour traiter de questions aussi diversifiées que la conduite d'une culture ou d'un troupeau, l'évaluation des coûts de production, la gestion de la main d'œuvre familiale et salariée, l'autosuffisance alimentaire et la gestion du vivrier, la gestion de la trésorerie, la programmation d'un investissement... L'atelier de Bohicon (Dugué et Faure, 2003) a montré la gamme importante d'outils utilisée. En fonction des situations, l'accent est mis sur les analyses technico-économiques, l'expérimentation technique, ou sur les approches gestion - comptabilité.

Les outils (supports pédagogiques, fiches, carnets...) visent à modifier les perceptions des paysans, susciter des réflexions, favoriser le suivi des activités, proposer des scénarios d'évolutions. Ils participent à des démarches de formation et d'aide à la décision. Ils reposent par conséquent sur la construction

---

<sup>3</sup> La gestion peut se définir comme l'analyse et la conception d'un système de pilotage de l'action organisée.

<sup>4</sup> Un paysan peut être analphabète, ce qui est le cas de la majorité, alphabétisé en langue locale ou scolarisé en français

d'indicateurs qui ont du sens pour les paysans (marge brute d'une culture, quantité de céréales par bouche à nourrir...) et évitent les enregistrements de données fastidieux, voire inutiles. Dans certains cas, ils sont re-construits avec les paysans car le processus d'élaboration du raisonnement est plus important que le résultat chiffré lui-même<sup>5</sup>.

Le conseiller et les paysans doivent avoir accès à des informations pertinentes sur des nouvelles techniques, des opportunités de commercialisation, des prix, des références technico-économiques locales... Le conseiller doit également disposer d'outils spécifiques pour comprendre les réalités agraires (zonage, typologie...) et pouvoir bénéficier de recyclages en méthodes d'animation, en connaissances techniques et professionnelles.

**Tableau I.** Principales caractéristiques de 10 expériences de conseil d'exploitation familiale en Afrique de l'Ouest (d'après Dugué et Faure, 2003).

	Mali	Burkina	Burkina	Burkina	Côte d'Ivoire
	CPS/URDOC	UPPM	FNGM	UNPC/SOFITEX	SCGEAN
Ancienneté CEF	1997	1998	1996	2000	1997
% pop alphabétisée	20	40-45	25	29	30
Centre d'intérêt					
Technique	XX	XX	XX	XX	XX
Economique	XX	X	X	XX	
Autre					crédit
Outils et méthodes					
Diagnostic/inventaire	X	X		X	X
Suivi/analyse	XX	XX	XX	XX	XX
Prévision	X	XX	XX	X	XX
Echanges Paysans	XX			Xx	
Expérimentation technique	XX		x		
Utilisation informatique		X	X		X
Conseil individuel	X	XX	XX	X	XX
Conseil de groupe	XX	X	X	XX	en projet
Nb paysans/conseiller	30	60	50	20	40
Paysans/conseiller (prévu)	100	90	40	150	40
Niveau du conseiller	Ingénieur/TS	Min 4 <sup>ème</sup>	CEP à Bac	ingénieur/TS	TS
Paysan-formateur	oui pour certains outils	oui, pour test technique	non	non	Envisagé
Coût prévisionnel/paysan	20 000	40 000		20 000	
Prise en charge des coûts					
% Paysan/OP	12	15	7	0	7
% Autre	88	85	93	0	93
Gestion du dispositif	Centre de prestation OP	au sein OP	au sein OP	société cotonnière	OP spécifique

<sup>5</sup> Il n'est pas rare de constater que le résultat des calculs soit erroné mais que la décision prise soit conforme aux réflexions.

	Côte d'Ivoire	Cameroun	Cameroun	Bénin	Bénin
	Aprocasude	DPGT/Prasac	Aprostoc	CAGEA	CADG
Ancienneté CEF	1997	1998	1999	1995	1995
% pop alphabétisée	65	30	25	33	30
<b>Centre d'intérêt</b>					
Technique	xx	x		xx	Xx
Economique		xx	xx		X
Autre	Fiscal			foncier	
<b>Outils et méthodes</b>					
diagnostic/inventaire		xx		x	
Suivi/analyse	xx	x		xx	Xx
Prévision	xx	x		xx	Xx
Echanges Paysans		xx	xx	x	X
Expérimentation techniques		xx	xx		
Utilisation informatique	x			x	X
conseil individuel	xx	x		xx	Xx
conseil de groupe	en projet	xx	xx	x	X
Nb paysans/conseiller	50	30		25	40
Nb prévisionnel paysans/conseiller	40	200		40	40
Niveau du conseiller	TS	BEPC à Bac	BEPC à Bac	ingénieur/TS	Ingénieur/TS
Participation de paysan-formateur	Non	oui	oui	parrainage	parrainage
Coût prévisionnel/paysan				20000	
Prise en charge des coûts					
% Paysan/OP	16	0	50	12	3
% Autre	84	100	50	88	97
Gestion du dispositif	au sein OP	projet	au sein OP	prestataire privé	prestataire privé

Ces services fournis en amont peuvent provenir du dispositif de CEF lui-même, et de sources extérieures (radio, système d'information,...)

### Une pédagogie active

En fonction des contextes, les outils sont élaborés dans des démarches différentes et produisent des effets différents. La même fiche d'analyse technico-économique d'une culture peut-être remplie et analysée par le paysan avec l'appui du conseiller, remplie par le paysan et analysée par le conseiller, remplie et analysée par le conseiller qui restitue les résultats. On passe ainsi progressivement d'une démarche de formation et de renforcement de capacité à un rapport d'expertise entre les deux acteurs. L'atelier de Bohicon (Dugué et Faure, 2003) a montré que plus que les outils, qui peuvent être communs entre certaines expériences, c'est les modalités de mise en œuvre qui variaient, inspirées par des philosophies d'intervention différentes.

La dimension formation du CEF s'exprime par une programmation progressive dans le temps des thèmes abordés, qui tient compte des besoins exprimés par les participants et qui anticipe les principaux événements de la campagne agricole. Il faut éviter des approches basées sur des phases longues

d'apprentissage qui prennent la forme de cours<sup>6</sup>. Si elles sont nécessaires, elles doivent être courtes et adaptées au public, les jeunes acceptant plus facilement d'entrer dans ce processus. En ce sens, la progressivité dans le temps de la démarche CEF est un gage de qualité.

Dans tous les cas, les échanges entre paysans sont favorisés d'une part à travers des analyses en communs des résultats obtenus par chacun d'entre eux et d'autre part par des rencontres entre producteurs (visites au champ, expérimentation paysanne,...) car elles suscitent des dynamiques fortes, les paysans étant plus enclins à croire ce qu'il voient que ce qu'il entendent.

Si l'objectif est bien de permettre à chaque paysan d'analyser sa situation, de préciser ses objectifs et d'améliorer ses prises de décision, le CEF repose dans la plupart des cas sur des dynamiques de groupe susceptibles de faire évoluer collectivement les représentations. Cependant, un conseil plus individualisé, et complémentaire, est souvent nécessaire, notamment pour des sujets exigeant la confidentialité et/ou pour résoudre des questions spécifiques (choix d'un investissement, évolution forte du système de production,...). Se posent alors les questions de la qualification du conseiller qui doit faire preuve d'une plus grande maîtrise des techniques et celle du coût du conseil.

A l'évidence, la confidentialité des données mérite d'être abordée avec les paysans eux-mêmes car les sensibilités varient suivant les régions ou les systèmes de production. Dans la grande majorité des cas l'échange entre producteurs sur des données techniques ou technico-économiques est apprécié et renforce leur capacité à analyser leur propre situation alors que la diffusion d'informations sur les revenus de l'exploitation, au sein des groupes, peut-être refusée. Quand les OP participent ou gèrent le dispositif de CEF, les informations agrégées sont utiles aux OP pour négocier de meilleures conditions de prix ou de service pour la mise en marché ou l'approvisionnement en intrants. La valorisation des données par d'autres acteurs (banque, sociétés privées, état,...), sans accord des participants, peut par contre compromettre la confiance que les paysans ont mis dans le CEF. Une déontologie en la matière doit être établie et respectée.

## **La place de l'innovation dans les démarches de CEF**

L'innovation demeure un facteur important d'amélioration des résultats des exploitations. Les expériences analysées montrent que la place du changement technique est variable d'une expérience à l'autre, largement en fonction de leur histoire. Certaines d'entre elles privilégient les approches associant des analyses technico-économiques et des démarches d'amélioration des techniques afin de répondre à des problèmes concrets posés par les paysans, tandis que d'autres se limitent aux aspects économiques, voire financières ou comptables. Dans le cas des premières, l'expérimentation est alors utilisée comme outil de formation et d'élaboration de références locales. Si les apports de la recherche et des structures d'encadrement sont évoqués, c'est la mobilisation des savoirs paysans qui constituent le plus souvent la source principale d'informations et surtout celle qui est la plus crédible pour les producteurs. L'innovation endogène est ainsi valorisée.<sup>7</sup> Face à ce constat, il serait utile de formaliser ces démarches et de proposer des outils spécifiques reposant sur l'expérimentation paysanne et la valorisation des savoirs locaux.

## **Le paysan comme acteur du CEF**

### **L'insertion du CEF dans les réalités paysannes**

Le CEF s'inscrit dans les réalités paysannes et revendique une réelle prise en compte des besoins des producteurs qui va au-delà des intentions. Il nécessite de pouvoir répondre à des attentes parfois diverses, voire contradictoires. Les exploitations bien équipées (traction animale, tracteur) n'ont pas les mêmes demandes que les paysans en culture manuelle. Dans certaines zones proches de centres urbains, notamment dans les pays côtiers (Bénin, Côte-d'Ivoire), les exploitations prennent des formes plus entrepreneuriales. Dans les zones soudaniennes, l'intensité des liens sociaux au sein du village influe sur

---

<sup>6</sup> Dans certaines situations, la phase de formation aux concepts et aux outils s'étale sur plus d'un an

<sup>7</sup> Il faut noter qu'au Nord-Cameroun, une organisation de producteurs a mis en place un service technique interne pour la promotion du sorgho repiqué (formation des paysans, mise en place d'essais,...).



le comportement des paysans. Il importe donc de bien définir le type de producteurs qui peut potentiellement bénéficier des services du CEF. Il s'agit d'une orientation politique qui implique un débat entre acteurs (producteurs, OP, état) et nécessite la mise en œuvre de mécanismes de pilotage des dispositifs par les producteurs.

Mais au-delà de ce constat, il apparaît que le CEF s'adresse plutôt aux paysans novateurs dans une région (mieux équipé, souvent avec une main d'œuvre plus abondante, plus formé,...) mais qui appartiennent bien à la paysannerie, à l'exception de quelques rares entrepreneurs qui bénéficient de conseils individualisés. Dans certains cas, il ne touche pas le chef d'exploitation mais son « adjoint » ou l'un des actifs principaux. Seules quelques expériences s'adressent aussi spécifiquement aux femmes qui pourtant jouent un rôle économique souvent important. L'impact du CEF sur le fonctionnement de l'exploitation doit être questionné, car les échanges d'idées et d'informations entre les membres ne sont pas toujours si évident. Dans le cas des expériences liées à la FONGS<sup>8</sup>, au Sénégal, le CEF s'adresse ainsi aux familles et pas au seul chef d'exploitation.

Les paysans participant au CEF s'intègrent dans des réseaux socio-professionnels d'échanges des techniques et des savoirs qui permet de véhiculer de manière efficace des informations et des innovations. Certains d'entre eux sont des personnes ressources consultées dans le milieu ; d'autres sont des leaders d'organisations professionnelles (OP, CA de caisse de crédit,...). Leur participation au CEF permet un renforcement de leurs compétences, peut dynamiser le groupe et contribue à diffuser les acquis du CEF<sup>9</sup>.

Faute d'informations pertinentes sur la position sociale des participants du CEF, il est actuellement difficile de préciser l'impact de la méthode au-delà du groupe des participants. Généralement on reconnaît un effet d'entraînement sur l'économie locale, mais on connaît mal son ampleur.

## **L'importance de la gouvernance paysanne**

### **La maîtrise du pilotage du dispositif**

Le montage institutionnel du dispositif n'est absolument pas neutre sur l'orientation du conseil. Le choix des thématiques (accent plus ou moins important sur une filière, prise en compte de l'ensemble des activités des producteurs, élargissement sur les besoins de la famille,...), des outils (entrées plutôt technico-économiques ou plutôt comptables), des méthodes (participation plus ou moins forte des producteurs, valorisation des savoirs paysans,...) varient en fonction des acteurs qui pilotent le dispositif et donc de la place des paysans dans le dispositif.

Pour identifier et répondre aux besoins diversifiés des producteurs, pour assurer leur adhésion à la démarche, pour renforcer leur autonomie et accroître leur responsabilité, la participation des paysans et de leurs organisations s'impose. Mais il s'agit d'éviter une participation « alibi » où les paysans s'expriment et les décisions sont prises ailleurs. Il importe de créer des mécanismes où les paysans peuvent définir la programmation des activités et évaluer les résultats à tous les niveaux :

- au niveau des producteurs participant au CEF pour préciser localement leurs besoins, orienter et évaluer les interventions du conseiller ;
- au niveau de la zone d'action des conseillers pour piloter le travail du conseiller en associant participants au CEF et représentants d'OP,
- au niveau de l'ensemble du dispositif par des responsables d'OP pour définir les orientations, assurer la programmation, le suivi et l'évaluation du CEF

En respectant ces principes, les montages institutionnels peuvent être divers comme en témoigne les expériences relatées à Bohicon (Dugué et Faure, 2003) : gestion directe du dispositif de CEF par les OP (UPPM du Burkina Faso), mise en place de centre de prestation de service géré par les paysans et faisant appel à des prestataires individuels (CPS de l'Office du Niger), contractualisation entre une OP et un bureau d'études (CAGEA au Bénin),...

---

<sup>8</sup> Fédération des organisations non gouvernementales du Sénégal

<sup>9</sup> Au Sud-Bénin, un des participants du CEF est président d'une OP de producteurs d'ananas ; à partir des acquis du conseil, ce dernier a organisé des formations pour les membres de son OP, a traduit certains documents en langue locale et à généralisé le calcul des coûts de production de l'ananas pour l'ensemble des membres.



Ces principes induisent un contrôle, partiel ou total, par les OP, des conseillers et des financements.

### **La maîtrise des conseillers**

Le travail du conseiller est passionnant mais ardu et nécessite de nombreuses qualités (bonne écoute, capacité d'animation, connaissance du milieu, maîtrise des techniques et des notions de micro-économie,...). Il n'est pas toujours facile de trouver des candidats diplômés acceptant de travailler en milieu rural si la rémunération n'est pas attractive.

Cependant, l'implication des paysans dans le pilotage du dispositif se traduit par un contrôle du recrutement des conseillers par ces derniers. Or les responsables paysans expriment clairement leur préférence pour embaucher des conseillers de formation intermédiaire (pas d'ingénieurs ou Bac+, ce qui diminue le risque de décalage trop grand avec le monde paysan) et issus de leur milieu (ayant pratiqué l'agriculture, parlant les langues locales). Dans certaines situations (Office du Niger, UPPM) la participation de conseillers-paysans, rémunérés, est expérimentée. Il reste à créer ou conforter des dispositifs d'accompagnement et de formation continue des conseillers pour renforcer leurs capacités et pour les motiver. La participation des producteurs à la programmation, au suivi et à l'évaluation du travail du conseiller est à préciser de manière détaillée et nécessite la construction de méthodes et d'outils spécifiques (Hémidy et Cerf, 2000).

### **La maîtrise des financements**

Les paysans doivent pouvoir participer aux orientations lourdes en matière de financement du dispositif (appui, formation, fonctionnement des conseillers,...). Même s'il est important que les intéressés contribuent au financement du CEF pour montrer leur motivation et donner du sens à leur participation forte dans des instances de pilotage, cette perspective n'implique nullement la prise en charge par ces derniers de la totalité des coûts. Un financement public pour un service public peut-être mis en œuvre par un acteur privé. Suivant les cas, le financement peut-être mis en œuvre par un opérateur privé ou par une OP (van den Ban, 2000).

## **Le conseil à l'exploitation familiale et les politiques agricoles**

### **La nécessité d'une politique agricole favorable à l'agriculture familiale**

Le CEF peut constituer un élément moteur du développement agricole quand il est reconnu par les institutions, qu'il s'inscrit dans les réalités rurales et qu'il est maîtrisé par les paysans. Il ne remplace pas totalement la vulgarisation agricole classique dont la fonction de diffusion d'informations et de techniques peut demeurer pertinente sur certains sujets (information sur de nouveaux intrants, formation sur des technologies peu connues,...). Il complète les actions de formations rurales quand elles existent et peut renforcer celles d'alphabétisation fonctionnelle en donnant une application pratique aux enseignements ou en prolongeant dans le temps l'effort de formation. Il participe au renforcement des capacités des organisations paysannes et de leurs leaders.

Il ne représente cependant pas une panacée ou une solution miracle. Le développement du CEF nécessite pour changer d'échelle un environnement économique et institutionnel sécurisé et des politiques régionales et nationales véritablement favorables aux exploitations familiales<sup>10</sup>, incluant des investissements en milieu rural (éducation, alphabétisation, infrastructures,...), un accès adapté au crédit. L'instabilité de nombreuses filières agricoles d'exportation est fréquemment évoquée (cf. fluctuations des cours du coton, café, cacao, etc.) comme source d'insécurité économique, rendant difficile la gestion prévisionnelle des exploitations agricoles. La durabilité sur le long terme des expériences de CEF ne peut donc s'envisager sans un minimum de stabilité, combiné avec des soutiens publics (nationaux ou internationaux) légitimés par le fait que le CEF contribue à la lutte contre la pauvreté et à l'accroissement de la compétitivité des agricultures familiales africaines

---

<sup>10</sup> voir en particulier les propositions du ROPPA aux chefs d'Etat africains à Dakar en décembre 2001

## Les dispositifs d'appui du CEF

Les montages institutionnels mis en œuvre découlent des contextes locaux (besoins des paysans, histoire des institutions, place des OP dans la société, positionnement des projets...).

Les dispositifs institutionnels observés actuellement sont de 4 types :

- dispositif géré par une organisation de producteurs ;
- dispositif géré par une interprofession, évoqués dans les zones cotonnières du Mali et du Burkina Faso ;
- centres de prestation de service spécialisé dans le CEF et géré par les producteurs bénéficiaires ;
- prestataires de service privés apportant le conseil soit à des paysans individuels soit dans le cadre de relations contractuelles avec des OP et des projets.

La mise en œuvre d'une expérience en matière de CEF nécessite un investissement de départ important : concertation avec les producteurs pour dégager les besoins et préciser leur degré d'implication dans les dispositifs de conseil, élaboration et tests avec les producteurs des méthodes et outils du conseil, formation des producteurs et des conseillers. Par la suite des appuis continus restent nécessaires (évolution des outils du conseil, diffusion d'informations techniques et économiques, formation continue des conseillers, suivi-évaluation des activités et notamment mesure des impacts, capitalisation des acquis...). Ces appuis peuvent être fournis par différents acteurs (ONG, bureau d'études, recherche) et nécessitent des modalités spécifiques de coordination pour en garantir la qualité.

## Le financement du CEF

A l'évidence, les expériences de CEF sont encore largement soutenues par l'aide extérieure. Les contributions des membres et des OP tournent autour de 5 à 10 % du coût total du dispositif. Exceptionnellement elles couvrent la moitié des charges. L'état n'intervient que dans quelques rares cas en mettant à disposition du personnel (Aprocasude en Côte d'Ivoire). Au Mali, le rôle de l'état dans la fonction de conseil/formation fait actuellement l'objet d'interrogation et les futurs financements de la Banque mondiale pourront être utilisés pour financer, à la demande des OP, des services fournis par des prestataires privés.

Tout en étant nécessaire pour marquer leur engagement et préparer leur implication croissante à la maîtrise de ce service, la contribution financière des paysans engagés dans ces formes de conseil doit nécessairement être compatible avec leurs moyens et restera sans doute modeste par rapport au coût du service. La prise en charge peut-être variable en fonction du type d'exploitation et du type de conseil. La composante « formation » du conseil qui est souvent forte, mérite de bénéficier d'un soutien extérieur significatif au titre de la prise en charge d'un bien public. Par contre, un conseil plus individuel (étude d'un dossier de crédit, plan de développement d'une exploitation...) peut faire l'objet d'une tarification plus élevée car la relation de cause à effet entre le conseil et le revenu de l'exploitation est plus évidente. Son coût pourrait, pour partie, être intégré au coût du crédit.

Afin de soutenir durablement le CEF, il est donc nécessaire d'imaginer des financements provenant de différentes sources (producteurs, organisation de producteurs, participation des filières, subvention de l'État ou de la communauté internationale) justifiées par l'intérêt de chacun des acteurs à promouvoir une économie agricole forte. Les appuis en matière de mise au point méthodologique, d'alphabétisation, de formation des conseillers et de capitalisation relèvent normalement du financement public.

## Les impacts directs et indirects du CEF

Il est possible de mieux préciser les impacts directs et indirects du CEF. Clairement, il contribue à renforcer les capacités des paysans participant au conseil à maîtriser leur système de production en fonction de leurs objectifs et ceux de la famille en tenant compte des atouts et des contraintes internes et externes à l'exploitation. Les exemples sont nombreux qui évoquent l'amélioration des techniques, une meilleure prévision des besoins de trésorerie, la réduction des coûts notamment en main d'œuvre salariée, une gestion des stocks de céréales qui permet de passer la période de soudure... Il favorise l'autonomie du producteur vis-à-vis de son environnement (négociation de meilleurs prix pour ses produits et parfois ses intrants, identification des opportunités de marché...). A contrario, il peut avoir un impact sur les solidarités rurales (limitation des dépenses à caractère social, plus grande mobilisation de la main d'œuvre familiale et notamment les jeunes et les femmes...) qui peut être vécu difficilement.

Au-delà le CEF participe à la valorisation des savoirs locaux et à l'élaboration de normes et de références locales utiles pour les communautés rurales ou pour les organisations paysannes. Dans beaucoup de

situations, il contribue à former les leaders des OP à l'économie familiale, à modifier leur représentation des problèmes, à renforcer leur capacité de gestion et de négociation. Ils modifient également les perceptions des autres acteurs sur la paysannerie et donc les rapports de force.

## Les perspectives du conseil à l'exploitation familiale

Le CEF peut jouer un rôle de catalyseur dans le cadre de la réforme des dispositifs d'appui à l'agriculture qui est actuellement en débat. Pour ce faire, il reste cependant un certain nombre de questions à approfondir.

D'abord il est nécessaire de contribuer aux débats nationaux, régionaux et internationaux sur les politiques agricoles en apportant les contributions des expériences du CEF. Les équipes qui appuient ces dynamiques (recherche, projets,...) se doivent d'organiser localement des débats locaux sur ce sujet. Mais avant tout, il importe que les représentants des OP portent le débat dans les instances ad hoc. Au niveau régional, le ROPPA qui fait référence à l'agriculture familiale est appelé à jouer un rôle de premier plan. L'évolution des modes de financement des services à l'agriculture doit être revue pour assurer une prise en charge des services mis en œuvre par les OP, dont le CEF.

Il est certainement nécessaire, pour convaincre les décideurs, d'approfondir les études d'impact du CEF en traitant des aspects économiques. Enfin, les efforts de recherche-développement doivent être poursuivis et concernent :

- la compréhension des processus de gestion des producteurs pour valoriser leurs propres représentations et ainsi élaborer des outils plus simples et adaptés, voire utilisables par les non-alphabétisés ;
- la caractérisation des réseaux socio-techniques de diffusion des techniques et des savoirs pour mieux articuler le CEF avec les structures sociales en milieu rural.

## Bibliographie

- BENOR B., HARRISON J.Q., BAXTER M., 1984. Agricultural extension: the training and visit system, Washington, World Bank, 85 p.
- CHOMBART DE LAUWE, J., POITEVIN J., TIREL J.C., 1969. Nouvelle gestion des exploitations agricoles, 2ème Ed, Paris, Dunod, 507 p.
- DUGUE P., FAURE G. (éds.), 2003. Le conseil aux exploitations agricoles. Actes de l'atelier sur le conseil aux exploitations agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre, 19-23 novembre 2001, Bohicon, Bénin. Montpellier, CIRAD / Inter réseaux MAE, 1 Cédérom.
- DUGUE P. (éd.), 2000. Références technico-économiques et conseil aux exploitations agricoles. Actes de l'atelier de Montpellier, 1<sup>er</sup> septembre 1999. Montpellier, France, 164 p.
- FAURE G., KLEENE P., OUEDRAOGO S., 1998. Le conseil de gestion aux agriculteurs dans la zone cotonnière du Burkina Faso : une approche renouvelée de la vulgarisation agricole. Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement. INRA, n° 31 : 81-92.
- GASTELLU J.M., DUBOIS J.L., 1997. En économie : l'unité retrouvée, la théorie revisitée, Les études du CEPED, n° 15 : 75-97.
- HATCHUEL, A., 2000. Quels horizons pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In Les nouvelles fondations des sciences de gestion, David A., Hatchuel A. Laufer R. (éd.). Paris, France, FNGE, p. 7-44.
- HEMIDY L., CERF M., 2000. Managing Change in Advisory Services : Controlling the Dynamics of Resource Transformation and Use. In Cow up a tree, Knowing and Learning for Change in Agriculture, Case Studies from Industrialised Countries, Cerf M. et al. (ed.), Paris, France, INRA, p. 351-368.
- INTER-RESEAUX, 1996. Conseil en gestion pour les exploitations agricoles d'Afrique et d'Amérique latine, Dossiers de l'Inter-Réseaux, 62 p.
- SCHWARTZ L.A., 1994. The role of the private sector in agricultural extension : economic analyses and case studies. Agricultural Administration (Research & Extension) Network paper 48, ODI, London, 54 p.
- Van den BAN A.W., 2000. Different ways of financing agricultural extension. AgREN Network Paper n° 106b, ODI, London, p. 8-19.